



1 Verkaufsverhandlungen als Disziplin

Es war eine rabenschwarze Nacht. Keine Sterne am Himmel. Dunkelheit. Kälte. Es schneite. Wir konnten mit dem bewaffneten Mann in dem kleinen Wohnwagen nur über das Handy in Verbindung treten. Er hatte drei Geiseln in seiner Gewalt und drohte, sie umzubringen.

Zu einem früheren Zeitpunkt des Tages hatte er die Beherrschung verloren und in einem Wutanfall seine Frau erschossen. Als die Polizei, über Notruf alarmiert, vor Ort eintraf, hatte er ihre Eltern und seine Stieftochter als Geiseln genommen.

Ein weiterer trauriger Fall von häuslicher Gewalt. Jeder Versuch, auf dem Verhandlungsweg eine friedliche Lösung herbeizuführen, war vom Täter abgeblockt worden.

Als ich hinzugerufen wurde, war die Lage hoffnungslos. Der Geiselnehmer war extrem erregt und hatte mehrere Schüsse auf das SWAT-Team abgegeben, eine taktische Spezialeinheit der Polizei, die in dem verschneiten Wald Stellung bezogen hatte. Er war umstellt, es gab keinen Ausweg für ihn. Ein gewalttätiger Mann, der nichts mehr zu verlieren hatte.

Meine Aufgabe bestand darin, ihn zu überzeugen, dass es besser war, aufzugeben und die Geiseln freizulassen. Eine Verhandlungssituation, in der ich mich schon etliche Male vorher befunden hatte ...

Realitätscheck

Okay, stopp! Diese Geschichte ist totaler Blödsinn. Ich bin Verkaufsprofi und kein Unterhändler der Polizei, der das Leben von Geiseln zu retten versucht. Niemand, der noch ganz bei Sinnen ist, würde mir gestatten, in einer solchen Situation das Kommando zu übernehmen. Damit wir uns nicht falsch verstehen: Ich führe jeden Tag Verhandlungen, damit verdiene ich meinen Lebensunterhalt. Aber nicht auf diese Weise. Im Verkaufsmetier geht es nie um Leben oder Tod (obwohl es sich manchmal so anfühlt).

Und genau mit solchen Szenarien beginnen viele Bücher zum Thema Verhandlungen. Die spannungsgeladenen Erzählungen schließen epische Verhandlungen in den Vorstandsetagen, beim Umgang mit Terroristen, bei der Kommunikation mit Geiselnehmern, der Realisierung bahnbrechender Unternehmensfusionen, der Beilegung massiver Rechtsstreitigkeiten oder der Bewältigung internationaler diplomatischer Krisen ein. Typischerweise vollbringt der Autor des Buches, als Held dargestellt, stets wahre Wunder auf dem Verhandlungsweg.

Diese Geschichten mit all ihren Dramen und Spannungsmomenten stellen eine fesselnde Lektüre dar. Der Fokus liegt dabei auf der Kunst des Verhandeln. Wir stellen uns gerne vor, wie wir solche Situationen handhaben, cool bleiben, Einfluss ausüben,



überzeugen und das Blatt mit durchdachten Formulierungen zu unseren Gunsten wenden, die Lage retten.

Doch wie romantisch oder unwiderstehlich diese Narrative auch sein mögen, sie haben nichts mit der Realität im Verkauf zu tun. Die Geschichten, Beispiele und Techniken, die in solchen Büchern zur Sprache kommen, konzentrieren sich im Allgemeinen auf:

- komplexe Verhandlungen mit hohem Einsatz, bei denen jede Partei über zahlreiche Alternativen zum ausgehandelten Deal verfügt und die Devise »Powerplay« lautet,
- Situationen, in denen es um Leben oder Tod geht und keine Partei es sich leisten kann, aus den Verhandlungen auszusteigen,
- Einsätze im Gesetzesvollzug und militärische Operationen mit fatalen Konsequenzen, falls die Verhandlungen scheitern,
- Beziehungen auf Regierungs-, diplomatischer oder internationaler Ebene, bei denen das Schicksal ganzer Nationen auf dem Spiel steht,
- Unternehmenszusammenschlüsse und Immobilientransaktionen,
- juristische Vereinbarungen, einschließlich Markenzeichen, geistiges Eigentum und Sammelklagen,
- Lösung von Konflikten und Meinungsverschiedenheiten, beispielsweise häusliche Streitigkeiten, Beziehungsprobleme im privaten oder beruflichen Bereich, Vertragsunstimmigkeiten,
- Karriereentwicklung und Gehaltsverhandlungen sowie
- Verhandlungsoptionen, wenn *Sie* der Käufer sind.

Es gibt jede Menge Lektüre über Verhandlungen im persönlichen, beruflichen, diplomatischen, juristischen und Gesetzesvollzugsbereich. Einige dieser Bücher sind Klassiker geworden. Viele gehören zu den Bestsellern. Die Lektionen, die sie enthalten (und die damit einhergehenden Trainingsprogramme), sind durchaus nützlich.

Abgesehen von einem Problem. Diese Bücher und Trainingsprogramme sind nicht auf das Sperrfeuer der spezifischen Verhandlungen zugeschnitten, denen sich 99 Prozent der Verkaufsprofis heute Tag für Tag gegenübersehen.

Verkaufstrainer bieten keine Schulungen zum Thema Verkaufsverhandlungen an

Es gibt kaum echtes verkaufsspezifisches Informationsmaterial zum Thema Verhandlungen. Dieser Mangel ist weitgehend der falschen (und vielleicht überheblichen) Annahme geschuldet, Verkaufsverhandlungen ließen sich mit allen anderen Verhandlungsarten über einen Kamm scheren. Das heißt, man geht davon aus, dass die Fähigkeiten, Taktiken, Techniken, Ablaufmuster und Situationen grundlegend die gleichen sind. Verkaufsverhandlungen werden daher oft mit Absprachen auf diplomatischer Ebene und den Verbalgefechten der Anwälte bei Sammelklagen in einen Topf geworfen. Aber sie sind keineswegs vergleichbar.



Dazu kommt, dass die Anzahl der echten Experten und Autoren, die über verkaufsspezifische Verhandlungen schreiben, äußerst beschränkt ist. Patrick Tinneys Klassiker *Unlocking Yes: Sales Negotiation Tactics & Strategy* gehört zu den wenigen Ausnahmen.

Ehrlich gesagt, viele Verkaufsexperten und Verkaufstrainer schrecken vor dem Thema zurück, weil sie sich schon bei dem Gedanken daran unwohl fühlen und Verhandlungen grauenvoll finden. Da das Verhandlungsgeschick vieler Verkaufstrainer zu wünschen übrig lässt, findet man vermutlich eher utopischen BM (= Bockmist) als ein handfestes Trainingsprogramm mit spezifischem Bezug zu den Herausforderungen, denen sie sich am Verhandlungstisch tatsächlich gegenübersehen.

Verkaufsverhandlungen sind unspektakulär

Darüber hinaus sind Verkaufsverhandlungen unspektakulär. Wenn sich die Juristenteams von Tech-Giganten wie Apple an einen Tisch setzen und Rechtsstreitigkeiten im Hinblick auf Patente oder Lizenzgebühren klären oder wenn chinesische und amerikanische Diplomaten über ein Handelsabkommen sprechen, ist mit erheblich mehr Drama zu rechnen. Solche Verhandlungen schaffen es auf die Titelseite des *Wall Street Journal*.

Doch wenn ...

Maria, Großkundenbetreuerin eines SaaS-Unternehmens in San Francisco, über die Kosten ihrer Software pro Arbeitsplatz mit einer mittelständischen Firma aus Waco, Texas, verhandelt;

Joey mit einem Farmer im Herzen von Pennsylvania einen Deal ausarbeitet;

Jessica mit dem Chef einer kleinen Logistikfirma aus Des Moines das Leasing von 22 gewerblichen LKW über die Bühne zu bringen versucht;

Praveen mit einem großen Konzern in Neu-Dehli einen Vertrag über den Kauf von Büroeinrichtungen zustande bringen möchte;

Kendra mit einer Klinik in Singapur bezüglich einer langfristigen Gebäudemanagement-Vereinbarung im Gespräch ist;

Colton sich in einem Produktionsbetrieb in Gran Rapids um die Unterzeichnung eines Vertrags mit einer Laufzeit von drei Jahren bemüht, um für 32 Mitarbeiter Schutzkleidung auf Mietbasis zu liefern;

Robin aus meinem Verkaufsteam eine Vereinbarung ausarbeitet, um neue Mitarbeiter für eine Lohn- und Gehaltsabrechnungsfirma in Dallas zu schulen;

... dann interessiert das niemanden.



Natürlich mit Ausnahme der Verkaufsprofis, deren Vergütung vom Verhandlungsergebnis abhängt, und der Firmen, die von eben jenen Verkaufsprofis abhängig sind, die ihre Gewinne sichern.

Jeden Tag finden weltweit Millionen von Verkaufsverhandlungen statt. Nur wenige sorgen jemals für Schlagzeilen.

Ja, es gibt Ausnahmen. Mit Sicherheit verhandeln einige global tätige Account Manager Vertragsverlängerungen, die weitreichende Auswirkungen auf ihre Unternehmen haben. Es gibt Start-ups, die an riesigen Geschäftschancen arbeiten und eine Flut von Risikokapital-Investitionen auslösen können, wenn ihre Bemühungen von Erfolg gekrönt sind. Doch im Großen und Ganzen sind solche Situationen eher selten, verglichen mit den Routine-Verkaufsverhandlungen, die in unserem Metier vorherrschen.

Ja, bei diesen Routine- und profanen Verkaufsverhandlungen wechseln einige Milliarden Dollar, Rupien, Euro, Pfund, Pesos, Yuan oder Yen (oder andere Währungen) den Besitzer. Der kumulative Effekt dieser Verkaufsverhandlungen wirkt sich unmittelbar auf die Ertragskraft, die Börsenbewertung, die Kundenbindung und die langfristige Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen aus, in deren Auftrag die Verkaufsprofis verhandeln.

Anmerkung des Autors

Ich verwende in diesem Buch verschiedene Begriffe, um Menschen, Unternehmen und Situationen zu beschreiben:

- **Verhandlungstisch:** Eine symbolische Plattform für Verkaufsverhandlungen, die Begegnungen, Telefonate oder Videogespräche, E-Mails oder Textnachrichten umfassen.
- **Stakeholder:** Eine Einzelperson im Unternehmen eines potenziellen oder aktuellen Kunden, mit dem Sie als Verkäufer in einer Wechselbeziehung stehen. Der Stakeholder kann eine Vielzahl von Rollen im Kaufvorgang, als Influencer bei Entscheidungen oder als Verhandlungspartner einnehmen.
- **Stakeholder-Gruppen:** Diejenigen Personen in einem Deal, die für die Ernennung zum Anbieter der Wahl verantwortlich sind.
- **Käufer:** Der Stakeholder, der die Führung am Verhandlungstisch übernimmt.
- **Potenzieller Kunde, Klient, Kunde:** Diese Begriffe beziehen sich auf Wirtschaftsbetriebe, Unternehmen oder Organisationen, denen die Stakeholder angehören.

Ich wechsele regelmäßig die Begriffe, um meine Leser nicht mit Wiederholungen zu langweilen. Zu beachten ist auch, dass viele meiner Beispiele zwar Verhandlungen mit potenziellen Neukunden beschreiben, die verwendeten Techniken in Verhandlungen mit Bestandskunden aber gleichermaßen umsetzbar sind.